

私人银行业务综合服务体系: 问题与改进

■朱孟楠 邓文轩

文章主要研究当前我国私人银行业务的综合服务体系,在整理和评述有关文献的基础上,首先指出目前国内私人银行业务开展的不足之处。其次,提出应从银行金融服务、非银行金融服务以及非金融服务三方面为私人银行客户提供三位一体的综合开发,并对相应的主要产品和服务模式进行了分析。最后,提出私人银行业务的发展构想。

[关键词]私人银行; 银行业务; 金融机构

[中图分类号]F830.35 [文献标识码]A [文章编号]1004-518X(2012)10-0065-04

朱孟楠(1963—),男,厦门大学经济学院副院长,教授、博士生导师,主要研究方向为国际金融、比较金融、台港澳东南亚金融;

邓文轩(1982—),男,厦门大学经济学院博士生,主要研究方向为国际金融、私人银行与投资银行实务、产业金融。(福建厦门 361005)

根据招商银行和贝恩公司推出的 2011 年私人财富报告,2010 年我国个人持有的可投资资产规模达到 62 万亿人民币,较 2009 年末同比增加约 19%; 2010 年,可投资资产 1000 万人民币以上的我国高净值人士数量达 50 万人,人均持有可投资资产约 3000 万人民币,共持有可投资资产 15 万亿人民币。预计 2011 年我国高净值人群数量将达 59 万人,高净值人群持有的可投资资产规模将达 18 万亿人民币。随着中国社会个人可投资资产、高净值人士数量的不断扩大,在当前产品同质化现象严重的国内银行界,如何构建一个有竞争力的、能满足高净值客户的多元化需求的私人银行服务体系,是打造独特银行品牌的重要课题。

私人银行基本没有一个确定的定义,通常银行业实践者从服务对象和服务内容两方面将其与一般的个人银行业务(或称零售银行业务)进行区分。我国国内开展私人银行业务的银行,将此类服务对象定为在本银行(也有统计所有银行)金融资产在 800 万元或者 1000 万

元人民币,或 100 万美元以上的个人客户;而服务内容则涵盖常规业务、高收益率或特定目的理财或信托业务、股权融资、高端授信、贵金属交易、艺术品鉴赏和投资、奢侈品鉴赏和交易、离岸业务、税收规划、游艇和私人飞机等五花八门的跨界服务。

一、文献评述

在对私人银行业务发展模式的选择方面,赵峰、马光明指出应更多借鉴美国模式的经验,重点发展在岸业务,随着各种条件的具备,中资私人银行可以逐步考虑发展离岸业务。按照服务对象是居民还是非居民可将私人银行业务划分为在岸业务及离岸业务。按存款估算,在岸业务约占 65%,离岸业务约占 35%。瑞士是全球最大的离岸私人银行中心,而美国是最大的在岸私人银行中心。瑞士模式以离岸业务为主,投资谨慎保守,重视风险管理和资产安全性,具有良好的保密制度;而美国模式以在岸业务为主,投资风格激进,注重资产的高收益。亚洲的私人银行业务主要以在岸业务为主,离岸业

务所占比例很小,亚洲 90% 的财富是留在区域内的。具体到中国,富裕人士基本上是改革开放之后通过个人奋斗致富,只有少数人是通过继承致富,因而大部分属于“创富型”客户,他们更多的是关注财富的增值,风险承受力较强,投资风格较为激进,并且中国当前实行分业监管模式,这些都与美国市场比较相似。

在盈利模式的选择方面,李兴智、王延明总结了手续费型和管理费型的盈利模式,指出目前全球私人银行盈利模式分为两种:一种为手续费型模式,即以佣金为主要收入来源,鼓励客户经理多销售产品,着眼于销售业绩提升,这种模式盛行于北美;另一种为管理费型模式,以管理费为主要收入来源,是全面的理财规划,致力于建立并维护长期客户关系,较多存在于西欧。对于财富初创期的富裕客户而言,客户对财富的快速增值有强烈需求,这时手续费型模式是相对适合的业务模式,但是当财富达到相当规模后,超富裕客户的需求转变为财富的保值与转移,而此时,管理费型模式能帮助超富裕客户达到稳定的资产管理目的。

焦量对基于客户需求特征的我国私人银行客户服务体系进行了研究。他认为,“流程第一”是瑞银私人银行倡导的客户服务体系建设的基本理念。在市场营销体系方面,应注重私人银行品牌建设、销售渠道建设、定价与促销体系建设。对应我国商业银行目前普遍采取的总分支行管理架构,我国私人银行在组织管理架构上应采取单独编制预算、单独核算、单独考核业绩的事业部制管理架构。同时,应注重发挥协同效应,正确处理好私人银行与零售银行的关系。

曲向军总结了国际金融危机后国际私人银行经营的新变化,一是国际私人银行纷纷期望在快速增长的新兴市场国家扩大自己的份额;二是客户资产离岸管理收到日趋严格的管制;三是金融危机后,客户渐渐趋向于透明度高的金融产品;四是开放式产品架构解决方案将在未来占据统治地位。庞红、周笑也对国际私人银行业发展的外部环境做了分析,认为建立良好的法律与税收制度、金融业经营模式、金融监管体制都是保障私人银行健康发展的外部环境需求。

经过对以上论述进行分析可以看出,现有论述大多是从宏观层面或者制度层面对私人银行业务进行分析,而缺乏一个利于实际应用的综合服务体系研究。而本文将提出私人银行业务的综合服务体系,将尝试从整合方面作出进一步探讨。

二、目前国内私人银行业务存在的不足

现代的有中国特色的私人银行业务,既不是单纯地为私人银行客户提供常规的存取款、汇款缴款等日常 VIP 服务,也不是仅仅提供更低利率、更简便的担保手段的间接融资服务;既不是仅仅在现有产品中推荐更高收益率、更合适期限的理财或信托产品进行投资,也不是囿于有限的银行服务。总体来看,目前国内私人银行业还有如下不足之处:

(一) 业务结构较为简单,综合投融资服务的理念远未完善

目前大部分银行的私人银行业务,还只局限在银行内部的投融资服务或者仅借助信托公司平台的投融资服务,没有充分开发直接股权投资、高端大额信用或账户透支授信等更灵活更直接的投融资服务方式。

(二) 未能有效整合社会资源以提供银行业务以外的服务

银行金融服务是私人银行业务的基础,但不足以体现一个银行的特色和综合服务能力。目前大部分银行还仅仅关注如何完善内部服务和流程,却忽视了开拓银行之外的其他金融机构协同服务以及纯属品质生活和个人爱好的服务种类的开发。

(三) 营销体系不健全,专业人才缺乏

近年来各家主要银行都设立了专门的私人银行部或在零售银行部下设置私人银行二级部门,但由于成立时间均不长,单靠一个部门很难挖掘不断增长的新客户,往往需要公司业务部门等其他一线部门进行协同营销。而国内银行培养私人银行专业人才尚处于探索阶段,此类专业人才往往需要更专业的投资业务知识和非金融知识,这些都需要各家银行通过不断培训来提高从业人员的专业素质。

三、私人银行业务综合服务体系之阐述

本文认为,现代的私人银行服务应该是全面而有特色,并且融合了银行金融服务、非银行金融服务和非金融服务三位一体的综合服务体系。

(一) 银行金融服务

私人银行的银行金融服务,应是参考了国外先进经验的,综合了商业银行和投资银行业务品种,跨越高端零售银行业务、个人授信业务、投资银行业务、现金管理、专属电子银行(包括手机银行)等多领域的银行服务。

高端零售银行业务方面,应在做好基本的贵宾服务

(包括存取款、汇缴款VIP通道或贵宾室)的基础上,挑选符合客户投资偏好、收益和风险匹配、期限长短适中的理财品种进行专业的资产配置建议。

1. 个人授信业务方面。应针对客户的财富状况、信用记录、所经营或控股企业的经营状况和行业地位等条件,提高授信额度上限,拓宽授信用途,灵活运用多种担保手段,并借鉴信用卡机制,开展大额个人账户透支业务。这样,就能够既保证客户支用额度,又能赋予其足够灵活的使用期限。在定价方面,应考虑其综合贡献率,引导其逐步选择本银行作为主办行,在此基础上给予其优惠利率,但同时应要求其加大存款结算和归集,以提高综合贡献率。

2. 投资银行业务方面。在法学领域中公司法有“揭开法人面纱”制度,意即在某些情形下,为保护公司债权人,法院可否定股东与公司分别独立之人格,令股东直接负责清偿公司债务。而服务于私人银行客户的投资银行业务,在某种意义上可借用这个概念,转化为“揭开股东面纱”,将企业主个人控股或实际控制的企业作为投资银行的服务对象,提供过桥贷款、并购贷款、夹层融资等业务。

3. 电子银行业务方面。应为私人银行客户搭建专属的电子银行服务系统,在保护其隐私交易的同时,提供专有的投融资品种对接平台,方便进行菜单式和模块化操作,这样既赋予了客户极高的选择自由,又节省了人工推介的成本。

(二) 非银行金融服务

非银行金融服务,即银行利用其他金融领域资源,综合保险、证券、期货、信托、基金等多个金融机构的产品,为私人银行客户提供跨界的综合金融服务。

招商银行的报告指出:“在风险偏好日益成熟、财富目标日益多元化的驱使下,高净值人群需要通过更加综合多样的资产配置来实现对财富的管理,实际资产配置呈现出多元化的趋势。2009年初,以现金与存款、股票、房地产和基金为代表的传统投资类别占比高达80%左右,至2011年,四类资产占比下降至70%左右。与此同时,以阳光私募、私募股权投资等近期市场热点为代表的其他类别投资和银行理财产品在高净值人群的资产组合中占比上升,分别增加了5个百分点和4个百分点。”

因此,银行应紧跟高净值人士投资多元化的趋势,发挥其作为金融核心的作用,与实力较强的各类金融机构建立战略合作关系,共同开发适应高净值人士投资需

求的,在投资标的、预期收益率、期限、流动性方面有特色的非银行金融产品。

1. 保险方面。银行可以与保险公司合作,在提供客户财富样本的基础上,共同开发出定制化、保障型和投资型兼备、收益和久期合乎特殊要求的高端保险产品。

2. 证券方面。银行可以与信托公司、证券公司一起创设投资于上市公司股票收益权的资产池产品,以及定向增发类信托产品,聘请证券公司提供投资顾问建议,以此为客户提供流动性和收益均衡、风险较低且可控的证券投资产品。

3. 期货方面。银行可以利用在股指期货、商品期货、贵金属期货等交易市场的会员地位,介绍适合那些风险偏好型客户的期货合约,并加以辅导分析,帮助其筛选出更优的合约品种。

4. 信托方面。银行可充分利用信托平台,在传统的流动资金、固定资产类信托项目基础上,进行艺术品、酒类、贵金属玉石等特殊产品的投资信托,参与股票定向增发或地产投资的基金式信托等,拓宽借助信托平台的投资渠道。

5. 基金方面。特指投资基金,是指银行可以与各类VC、PE、地产基金等基金管理公司合作,建立客户直投拟上市公司股权、地产股权的渠道,在基金公司专业管理的帮助下,获得自己经营企业之外的股权投资收益。

(三) 非金融服务

所谓非金融服务,本文是指在各种金融服务之外的,与资金和资产的保值增值无直接关系的各种附加服务,大致可分为娱乐享受类、私人教育类、医疗保健类等。

1. 娱乐享受类。大体包括各种休闲类体育运动、高品质鉴赏活动等。这些服务是银行与其他社会专业商业组织合作,彼此进行协同营销的产物,基本满足这类客户在感官、心理上追求差异化的要求。

2. 私人教育类。是指为客户本人、家属、子女提供国内外深造的机会,著名大学特定目的深造、国内专家和同行论坛、子女高品质教育等等。

3. 医疗保健类。是指为客户及家属提供一对一的医疗服务,例如优先安排专家坐诊,定制特色体检菜单并提供绿色通道。

四、提升私人银行业务综合服务体系的构想

未来一段时期,笔者认为我国私人银行业务还需要从以下几个方面进行进一步建设:

(一) 内外部渠道建设

内部要继续整合公司银行、零售银行、投资银行、风险评审、电子银行、信用卡等多个部门进行前中后台的协同作战,成立多部门参与的委员会制的总行级私人银行协调机构。相关参与部门应在同一个发展目标指引下,进行产品研发、风险政策、营销服务方面的彼此协调与优化。

外部要整合保险、证券、信托等金融同业和商旅服务、医疗保健等非金融公司,进行协同营销。银行要继续发挥金融核心的作用,凭借自身积淀已久的物理网点建设和深入人心的日常服务,吸引各种金融同业机构和非金融服务机构加入自己的服务体系。在彼此了解和信任的基础上,签订战略合作协议,适度开放客户源和数据库,互相扶持对方业务发展,以此达到互惠互利,共同促进私人银行业务发展的目的。

(二) 产品体系的深化和提高

银行需要进一步完善产品体系,以投资银行的思维,以终身服务的理念力所能及地为客户提供专属的资产配置方案和定制化服务。产品体系不仅局限于银行自身发行的理财产品、衍生产品等,更应该利用“外脑”资源,引进品种多样的金融产品,如引导客户根据自身的风险承受能力和资金实力,提供信托、PE、地产投资基金、股债型基金的产品组合推介。

银行可同时培养客户投资多元化、分散风险的投资意识,在减少风险的同时增加客户投资多种产品的机会,提高综合贡献率。

(三) 人员提升、团队建设和激励机制

私人银行对从业人员的综合素质要求极高,银行需要对服务人员进行理念、知识、技术的全方位培训和提高。私人银行不仅局限于传统的点对点个人服务,更要综合应用公司业务产品为高净值人士背后的各类型企业解决投融资问题,这就需要有多年公司业务和风险控制经验的银行人员加入私人银行团队,贯穿公私结合的理念。

在团队建设方面,应建立负责人、产品经理、风险经理、投资顾问、客服等不同岗位,细化业务分工和操作模式,避免过多兼岗,形成流水线式的产品开发和营销方式。同时,在激励机制方面,应综合短期和长期经营目标,建立客户数量、单户金融资产和资产质量兼顾的业绩考察方式,提高单产效率,提升单户金融资产的综合贡献率,引导业务团队不仅关注存量和增量的资产数

量,更关注资产利润率等效益指标。

(四) 国外经验交流

美国和欧洲的私人银行有各自较为鲜明的特点,比如前者侧重于产品导向,利润来源于各种产品组合收取的手续费收入;后者侧重于管理导向,利润来源于长期资产管理形成的管理费收入,且对于客户隐私保护有其独到之处。因此,国内银行应建立与欧美外资银行的交流机制,引进资深私人银行专家,也可以遴选高级客户经理到欧美进行学习,现场考察制度操作和业务办理流程。

(五) 与客户共成长

银行不仅要满足客户的现有需求,更要怀着一定的责任感去引导客户从事健康的、有利于回报社会的活动,以此实现银行与客户的共同成长和长远发展。银行自身要承担更多的社会责任,同时可以考虑以牵头设立慈善基金的方式,明确投向、精细管理、账务公开,引导富豪们更多地履行社会责任。如定点建设希望小学、资助贫困学生、绿化造林、改善水利电力等,更多地授人以渔,完善人生价值。如果能实现这样的私人银行服务,那么无疑更能体现一家银行独特的对精神内涵的追求。

[参考文献]

- [1] 赵峰,马光明. 中国私人银行发展的路径选择及对策[J]. 上海金融, 2011, (5).
- [2] 李兴智,王延明. 私人银行的盈利模式研究: 手续费型与管理费型[J]. 国际金融研究, 2010, (4).
- [3] 焦量. 基于客户需求特征的我国私人银行客户服务体系研究[J]. 上海金融, 2011, (12).
- [4] 曲向军. 金融危机后私人银行业的新动向[J]. 中国金融, 2011, (15).
- [5] 庞红,周笑. 国际私人银行业发展模式与外部环境[J]. 中国金融, 2011, (15).
- [6] 谢国梁. 从瑞士经验看香港地区私人银行业的发展前景[J]. 国际金融研究, 2004, (4).
- [7] 李增福. 中小企业银行模式的国际比较及其历史经验批判——兼论我国科技银行的设立 [J]. 经济经纬, 2010, (2).

【责任编辑: 陈保林】